

# Case study: johtamisen muutos yritysten kilpailuetuna

Jokke Eljala, Mikko Kesä, Jan-Erik Müller

# Sisällys

1. Johdanto	3
2. Tutkimuksen taustaa	3
3. Yritysten esittely	4
3.1 Fiblon Oy	4
3.2 Innojok Oy	5
3.3 Mipsoft Oy / BlindSquare	6
3.4 Siparila Oy	6
3.5 Smartum Oy	7
4. Loppupäätelmät	8

# 1. Johdanto

Suomalaiset yritykset ja suomalainen työ menestyy tulevaisuudessa entistä paremmin, mikäli yrityskulttuurin muutosta ymmärretään paremmin, johtamiskulttuuria kehitetään entistä avoimemmaksi ja jo olemassa olevia asiantuntijaverkostoja hyödynnetään yhä laajemmin.

Tässä Suomalaisen Työn Liiton ja Innolink Reserarch Oy:n suomalaisen työn muutokseen keskittyvän tutkimushankkeen toisessa osiossa tehtiin case study -tutkimus kuudelle yritykselle. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään miten erilaiset suomalaiset yritykset ovat löytäneet uusia liiketoimintatapoja, muuttaneet esimiestyötä ja muokanneet yrityskulttuuriaan entistä avoimemmaksi. Tutkimuksessa kerätty aineisto tuottaa tietoa suomalaisten yritysten uudenaikaisista toimintatavoista. Tutkimus toteutettiin laadullisina puhelinhaastatteluina syksyllä 2014.

## 2. Tutkimuksen taustaa

Ensimmäisessä määrällisessä tutkimusosiossa havaitsimme, että työntekijöiden odotukset työtä kohtaan ovat muuttumassa. Muutos kytkeytyy arvomuutoksiin, joissa ns. perinteiset protestanttiset arvot, kuten ahkeruus ja tunnollisuus vähenevät ja tilalle tulevat yksilölliset arvot, kuten arvostus, luovuus ja ammattiasemaan liittyvä asiantuntijuus ja ammattitaitoisuus. Vastapainona oli tärkeää selvittää, miten arvomuutoksiin vastataan yrityskulttuurissa.-Osoitamme, kuinka avoimen ja muuttuvan yrityskulttuurin avulla yritykset pystyvät synnyttämään lisäarvoa tai rakentamaan lojalisuutta asiakkaan ja loppukäyttäjän keskuudessa.

Tutkimukseen valikoitui kuusi suomalaista yritystä: Fiblon, HRM Partners, Innojok, Mipsoft, Siparila ja Smartum. Ennen haastatteluja yrityksistä kerättiin taustatietoja, joita käytettiin haastatteluiden ja analyysien runkoina. Taustamateriaalin avulla selvitettiin myös kunkin yrityksen uudenaikaisia yrityskulttuuriin ja toimintaan liittyviä asioita, jotka on julkisesti jo nostettu esille.

Haastattelut tehtiin puhelimitse yritysten toimitusjohtajille tai muille johtotason henkilöille. Haastatteluissa syvennettiin ennalta kerättyjä tietoja ja pyrittiin selvittämään tarkemmin yritysten toimintatapoja.

Haastattelujen analyysit esitetään tässä raportissa. HR Partnersin haastatteluissa nousseita teemoja peilataan läpi raportin ja nostetaan esille ennen kaikkea loppupäätelmissä. Tämä johtuu siitä, että HR Partners on muutos- ja kehitysprosessien tulokselliseen läpivientiin keskittyvä yritys, jonka pyrkimyksenä on parantaa yrityksen toimintaa etenkin muutostilanteissa.

## 3. Yritysten esittely

Tutkimukseen valittiin kuusi toisistaan erilaista yritystä. Jokaisesta yrityksestä tehdyn taustatutkimuksen perusteella kysymykset suunnattiin käsittelemään juuri heidän näkemystään muuttuvasta työstä sekä avoimesta yrityskulttuurista. Seuraavassa esitellään yritykset, sekä käydään läpi analyysiä yritysten edustamista toimintamalleista.

### 3.1 FIBLON OY

Liikevaihto 1000 EUR	6006
Liikevaihdon muutosprosentti	-17,50 %
Henkilöstömäärä	34
Ajankohta	12/2013

Fiblon Oy on perustettu vuonna 1979. Fiblon valmistaa kattaus-, pyyhintä- ja mukavuustuotteita mm. hotelleille, ravintoloille, pitopalveluille, lento- ja rautatieyhtiöille sekä risteilyaluksille. Fiblonin palvelukonsepti perustuu moduulijatteluun, jolla pyritään edistämään tehokkuutta, sekä tuomaan tuotantoon joustavuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Tällä hetkellä Fiblonilla on yli 7 000 m<sup>2</sup> tuotanto- ja varastotiloja. Tuotanto tapahtuu kolmessa vuorossa seitsemänä päivänä viikossa, ja erilaisia raaka-aineita muokataan joka päivä tuotteiksi n. 25 tonnia.

Fiblonilla tehtiin 1990-luvulla tärkeä päätös siitä, pidetäänkö tuotanto Suomessa vai siirretäänkö ulkomaille. He päättivät pitää tuotannon Suomessa ja tekivät tiukkoja tehostamistoimenpiteitä, jotta tuotanto pysyisi edelleen kannattavana. Vanhoja tuotantolinjoja purettiin ja automatisaatiota lisättiin. Uuden tuotantostrategian lähtökohta on moduulijattelu, jolla saavutetaan lisätehokkuutta ja joustavuutta. Asiakas voi räätälöidä tuotteen entistä helpommin, kun tuotantoputki ei noudattele perinteistä teollista muottijattelua, jossa tuote tehdään alusta loppuun valmiiksi ennen asiakkaalle toimittamista. Asiakkaan osallistamisen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tuotteen valmistusprosessiin nähdään rakentavan lojaalisuutta, mutta myös tuovan tehostamista liiketoimintaan.

Fiblonilla ei ole tuotannossa toiminut pitkään aikaan esimiehiä. Toiminta on perustunut itseohjautuvuuteen yhdessä asetettujen tavoitteiden kautta. Tavoitteet määritellään koko yrityksen yhteisissä tavoitteiden asettamispäivissä. Silloin kaikki yrityksessä työskentelevät miettivät yhdessä tavoitteita ja keinoja, miten niihin voi päästä. Fiblonilla koetaan, että työntekijöiden osallisuus ja vaikuttaminen omaan työskentelytapaansa ja työhönsä on erittäin tärkeää. Tällä tapaa pystytään poistamaan ”välittäjä” ja tietoa voidaan vaihtaa suoraan työntekijöiden välillä. Fiblonin toiminta perustuu muutenkin avoimuuteen. Haastattelussa avoimuuden merkitys korostui erityisesti seuraavassa lauseessa: ”yrityksessä ei saa olla asioita, jotka eivät kestä päivänvaloa”.

Fiblonilla luodaan ja luotetaan ”uuteen asiantuntijuuteen”, jossa työntekijän rooli muuttuu suorittajasta jakajaksi. Työidentiteetti muuttuu hierarkkisesta synergiseksi - työntekijä jakaa

työpanoksensa ohella myös ideoitaan koko yrityksen tuotekehityksen hyväksi, sekä oman työtehtävänsä kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Esimiehen rooli muuttuu työntekijöiden valvomisesta ja ohjeistamisesta työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimiseen-

Fiblonin tapauksessa on huomattava, että vaikka malli tarjoaa kiistattomia hyviä puolia, ei sen implementoiminen yrityksen toimintaan ole nopeaa tai helppoa. Se vaatii pitkää kehitystyötä ja sitoutumista kaikilta osapuolilta-

### 3.2 INNOJOK OY

Liikevaihto 1000 EUR	5737
Liikevaihdon muutosprosentti	14,90 %
Henkilöstömäärä	25 (KL)
Ajankohta	3/2014

Innojok Oy on vuonna 1993 Helsingissä perustettu yritys. Yritys kehittää, suunnittelee, valmistaa ja myy korkealaatuisia, kotimaisia kirkasvaloheitelaitteita sekä sisustus- ja designvalaisimia. Innojok tarjoaa myös valaisinsuunnittelua yksityiselle ja julkiselle sektorille.

Innojokin toimintaa kuvaa Design For All -konsepti, jonka perustana on se, että tuotteet suunnitellaan loppukäyttäjän näkökulmasta. Myös erityisryhmät – kuten esimerkiksi näkörajoitteiset - otetaan huomioon tuotesuunnittelussa. Konseptia on laajennettu myös niin, että osa tuotannon valmistamisesta on erityisryhmien toteuttamaa. Asiantuntemus tuodaan osittain siis suoraan työntekijöiden omista kokemuksista käsin.

Innojokissa ei ole isoa esimieskaartia koskaan ollutkaan, vaan he ovat luottaneet porrastukseen: toimitusjohtajan suoria alaisia ovat kaikki muut, paitsi varastomiehet. Käytännössä työn tekeminen on vahvasti itseohjautuvaa, koska lähiesimiehiä ei ole. Henkilöstö on vahvasti mukana tuotekehityksessä: noin kolmannes henkilöstöstä osallistuu suoraan tuotesuunnitteluun, kaksi kolmannesta vaikuttaa esimerkiksi ideoimalla.

Innojokissa uusi asiantuntijuus keskittyy vahvasti omaan henkilökuntaan ja heidän tietämykseensä. Sitä hyödyntäen he pystyvät paremmin ottamaan selvää, mitä tuotteiden loppukäyttäjät varsinaisesti tuotteilta tarvitsevat – ja siten luomaan asiakaslähtöisesti toteutettuja ja käytännöllisiä tuotteita. Innojokin rekrytointimalli on myös edistysellinen. He rekrytoivat paljon ryhmistä, joiden työsaanti on syystä tai toisesta hankalampaa, esimerkiksi tukityöllistettäviä, erityistarpeessa olevia henkilöitä ja opinnäytetöitä tekeviä opiskelijoita.

Innojokin toiminnassa on perinteisen ja uuden toimintatavan piirteitä. Tuotekehityksessä hyödynnetään aiempaa enemmän oman henkilöstön osaamista ja asiantuntijuutta. Itseohjautuvuus korostuu, muttei ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan käytännön sanelemaa.. Yrityksessä on myös teollisen tuotantotavan ja vahvan johdon vivahteita. Tällainen yhdistelmämalli perinteisen ja uuden mallin välillä voisi toimia myös muissa teollisen tuotannon yrityksissä, joissa toimintamallien liian radikaali muutos voi olla haastavaa.

### 3.3 MIPSOFIT OY / BLINDSQUARE

Liikevaihto 1000 EUR	14
Liikevaihdon muutosprosentti	55,60 %
Henkilöstömäärä	1
Ajankohta	12/2012

BlindSquare on Mipsoftin kehittämä uusi sovellus, joka helpottaa näkövammaisten arkielämää uusien teknologioiden avulla. Se on kehitetty yhteistyössä sokeiden kanssa. Sovellus on saatavilla iPhoneille ja iPadille. BlindSquare on ääneen ja äänikomentoihin pohjautuva navigointisovellus, jonka avulla näkövammaisen käyttäjä voi matkustaa itsenäisesti.

Mipsoftin toimitusjohtaja Ilkka Pirttimaa sai idean BlindSquare-sovelluksesta 2012. Sen perusidea on soveltaa jo olemassa olevaa Big Datan louhimispalvelua FourSquarea ja kohdentaa sieltä saatavaa tietoa näkövammaisille. Pirttimaan sanoin ”Avoin data on hyvä, mutta sen arvon voi moninkertaistaa rikastamalla sitä.”

Sovellusta kehitettiin vain 3 kuukautta ennen sen lanseeraamista suurelle yleisölle. Ajatuksena oli, että kun tuote on toimintakunnossa, sitä aletaan kehittää eteenpäin asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakkaat siis otettiin tuotekehitykseen mukaan erittäin varhaisessa vaiheessa. Tuotelanseerausta seuranneen 2,5 vuoden aikana on BlindSquaresta tullut kuukausittain uusi versio. Tuotekehitykseen osallistuu 80 eri maasta monia vapaaehtoisia käyttäjiä, jotka testaavat tuotetta ja antavat palautetta. Palautteen perusteella sovellusta kehitetään ja muokataan vastaamaan entistä paremmin käyttäjiensä tarpeita.

BlindSquaren esimerkistä voidaan huomata, että digitaalinen tuottamistapa mahdollistaa perinteistä joustavamman tuotantoketjun, jossa loppukäyttäjät voivat aidosti kehittää tuotetta heille paremmin sopivaksi. Digitaalisuus tuottaa uusia liiketoiminnan muotoja kohtuullisilla kustannuksilla. On selvää, etteivät monet yritykset voi muuttaa koko toimintaansa digitaaliseksi. Digitaalisuus on kuitenkin kiistatta kasvava trendi. Sen mahdollisuuksia kannattaa harkita, etenkin yrityksen viestinnässä, myynnissä sekä tuotteiden ja palveluiden yhdistämisessä. Jokaisen suomalaisen yrityksen olisikin hyvä selvittää, kuinka voisi hyödyntää digitaalisia tuotantotapoja ja muita digitaalisuuden tarjoamia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen.

### 3.4 SIPARILA OY

Liikevaihto 1000 EUR	18637
Liikevaihdon muutosprosentti	4,60 %
Henkilöstömäärä	85
Ajankohta	12/2013

Siparila Oy on vuonna 2003 perustettu puunjalostusteollisuuden kasvuyritys. Yritys kehittää turvallisia puutuotteita tulevaisuuden koteihin ja rakentamisen laatua parantavia palveluja. Siparila tarjoaa ulkovalvontaa, sisustustuotteita ja piharakentamisen ratkaisuja. Yrityksen toimipaikat sijaitsevat Vaajakoskella, Parkanossa ja Haapavedellä.

Henkilöstö on Siparilan tärkein strateginen voimavara, ja myös tulokset osoittavat, että heihin panostaminen kannattaa. Siparilan työntekijöille on annettu lisää vastuuta omasta työstään, jota tukevat erilaiset palkitsemis- ja sitouttamisjärjestelmät sekä avoimempi viestintäkulttuuri. Myös turhat rutiinit ja päällekkäisyydet on poistettu.

Kehitystyön tuloksena Siparilan kannattavuus on parantunut huomattavasti. Vuonna 2009 Siparila teki ennätystuloksen taantumasta huolimatta. Vuotta myöhemmin yritys vei läpi kaksi liiketoimintaostoa, ja kasvatti liikevaihtoa ilman mittavia henkilöstölisäyksiä. Siparila on myös säilyttänyt kannattavuutensa kasvun ohella. Vaikuttavinta on kuitenkin ollut muutos henkilöstön suhtautumisessa omaan työhönsä ja kasvu kohti suurempaa vastuunottoa.

Siparilan malli kumpuaa siitä, että työntekijöiden rooli asiantuntijoina tunnustetaan ja sitä pidetään tärkeänä asiana. Siparilassa ei ole työnjohtoa, vaan henkilöstö toimii täysin itseohjautuvasti. Henkilöstölle kerrotaan avoimesti yrityksen haasteista ja yrityksen kilpailukykyä parannetaan koko henkilöstön voimin. Työssä keskitytään turhien rutiinien poistamiseen. Kuukausipalaverissa keskustellaan miten on mennyt ja millaisia haasteita on edessä.

### 3.5 SMARTUM OY

Liikevaihto 1000 EUR	112218
Liikevaihdon muutosprosentti	31,00 %
Henkilöstömäärä	28
Ajankohta	3/2014

Vuonna 1995 perustettu Smartum on suomalainen perheyritys. Smartumin liikunta- ja kulttuurieduilla jo lähes miljoona suomalaista voi harrastaa työnantajan tuella lähes 7000 paikassa ympäri Suomen. Smartumin etuseteli tarjoaa työntekijöille myös mahdollisuuden lounasruokailuun.

Smartumissa uskotaan avoimeen työskulttuuriin ja sitä toteutetaan niin, että yrityksen suunnitelmista puhutaan avoimesti kaikkien yrityksen työntekijöiden kanssa. He kuitenkin korostavat, että asioista ei voida sinänsä päättää demokraattisesti, mutta niihin voidaan työntekijöiden keskuudessa saada yhteisymmärrys, eli konsensus ja näkökulmia joukkoistamisen kautta.

Smartumissa avoin työskulttuuri näkyy käytännössä niin, että tietoa jaetaan monessa muodossa: palaverissa, työntekijöiden inputia haettavilla sähköposteilla, kehitysaihiojärjestelmällä, johon jokainen voi kehittää uusia tuotteita sekä anonyymeilla aloitelaatikoilla. Työntekijöiden vapaus ja vastuu kulkevat sopivassa mittasuhteessa. Näin saavutetaan erittäin keskusteleva työilmapiiri.

Avoin toimintaympäristö on koettu pääasiassa erittäin positiiviseksi. Se kuitenkin aiheuttaa myös haasteita. Konsensushakuisuus saattaa sotkea arjen työtä. Joskus käy niin, että aloitteet eivät mene eteenpäin. Se aiheuttaa helposti tunnetta, ettei aloitteen tekijä tule sittenkään kuulluksi. Päätöksentekomekanismi on ajoittain hieman sekava ja saattaa tulla ajatus, että tehtiinkö tästä jo päätös.

Smartumilla kiinteät esimiessuhteet ovat olemassa, mutta ne eivät ole työnohjauksellisia suhteita. Työntekijöille asetetaan puolivuositteiset tavoitteet työlle. Tavoitteiden saavuttamiseen jokainen työntekijä voi kehittää kuitenkin omat, yksilölliset keinot.

Smartumissa ajatellaan, että uusi teknologia ja palveluiden digitalisoituminen tulee muuttamaan tuotevalikoimaa ja palveluvalikoimaa radikaalisti. Heidän mielestään tuotteita ei kannata kuitenkaan kehittää digitalisoituminen edellä, vaan tuotteiden sisältö ratkaisee.

Smartumissa työntekijöiden rooli tuotekehityksessä on suuri, mutta esimiessuhteet ovat jossain määrin edelleen perinteiset. Esimiehen rooli tällaisessa ”diskuteeraavassa” kulttuurissa on haastava. Hänen tehtävänä on toimia kuin puheenjohtaja – huomioida kaikki tarpeeksi hyvin ja vetää yhteen keskustelujen perusteella tehtävät johtopäätökset, toimenpiteet ja vastuut. Avoimen, keskusteluun pohjautuvan työskentelemisen saavuttaminen on haasteita täynnä ja-muutos ei onnistu yhdessä yössä.

## 4. Loppupäätelmät

Tutkituissa yritys-esimerkeissä nousi esille muutoksen kolme erilaista kategoriaa:

- 1) markkinatason avoin dynamiikka
- 2) yritystason avoin dynamiikka
- 3) tiimitason avoin dynamiikka

**Markkinatason dynamiikan** ydin perustuu siihen, että asiantuntijuus tuotekehitykseen hankitaan suoraan asiakkailta. Tästä paras esimerkki on Mipsoft BlindSquare-sovelluksellaan. Asiakas tuotekehityksen asiantuntijana on uudenlainen tapa ottaa markkinat haltuun ja ansainta-logiikka on entistä avoimempi. Perinteinen ketjumainen toimintamalli muuttuu klusterimaiseksi malliksi, jossa jokainen klusteri tuottaa oman arvonsa palveluun. Malli mahdollistaa hyvin nopean reaktiivisuuden loppukäyttäjän toiveiden mukaisesti. Kiinnostava kysymys kuuluukin, kuinka tätä mallia voitaisiin soveltaa myös perinteisiin teollisuuden aloihin? Voiko esimerkiksi tulevaisuuden auto olla sellainen, jossa loppukäyttäjä pääsee vaikuttamaan tuotteen lopulliseen muotoon? Voidaanko teollisuuden alkutuotannossa jo miettiä, miten raaka-ainetta hyödyntävän yrityksen asiakkaat tulevat käyttämään lopputuotteita? Kun yritys miettii toimintaansa oman tuotteen osalta laajemmin, tarjoaa se mahdollisuuden löytää uusia käyttötarkoituksia tuotteelle tai jopa täysin uusia tuote- tai palveluinnovaatioita.

**Yritystason dynamiikassa** työntekijän roolia uudistetaan. Koska työntekijä itse määrittää keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään, synnyttää se ”uusasiantuntijuutta”. Tällaisen uusasiantuntijuuden voidaan nähdä myös tuottavan parempaa motivoitumista omasta työstään. Parhaimpina esimerkkeinä tästä ovat Fiblon ja Siparila. Yritysten tuotekehitys lepää suurelta osin työntekijöiden toiminnan ja aloitteiden varassa ja työntekijät voivat vaikuttaa koko yrityksen tason tavoitteiden saavuttamiseen tuomalla omia mielipiteitään ja ideoitaan esille. Parhaimmillaan yritystason dynamiikka hyödyntää yritysten työntekijöiden asiantuntijuutta tuotekehitykseen tarjoten tapoja parantaa tuotteita sekä työn tekemisen malleja. Lisäksi työntekijöiden mukaan



ottaminen tavoitteiden määrittelyyn sekä toiminnan kehittämiseen auttaa sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä suorittamaan työtehtäviään paremmin.

**Tiimitason dynamiikassa** esimiessuhteet ovat edelleen vahvat, mutta tiimitasoinen neuvottelemine ja ideointi tuodaan uutena elementtinä mukaan. Tässä mallissa ”uusasiantuntijuus” syntyy johdosta ja esimiestyöstä. Esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän, koska heidän roolinsa muuttuu puheenjohtajan rooliksi. Avoimessa, keskusteleavassa ympäristössä vaaditaan esimiehiltä otetta, jonka kautta työntekijät ymmärtävät yhdessä sovitut tavoitteet, sekä miten niihin päästään. Tiimitason dynamiikkaa toteuttaessa esimiehen tehtävä on kannustaa henkilöstöä tuottamaan ratkaisuja ja luoda toimivat tiimit toimenpiteiden toteuttamiseen. Mallin vahvuus on se, että sen kautta voidaan rakentaa tiimit joustavammin ja hyödyntäen eri työntekijöiden vahvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Parhaimmillaan lopputuloksena yrityksessä on dynaamisesti toimivia tiimejä, jotka pystyvät tuottamaan hyvän lopputuloksen yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Edellä esitetyt mallit eivät esiinny puhtaasti tai toteudu sellaisenaan missään tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Osassa yrityksiä tietty dynamiikan taso painottuu enemmän ja toisissa taas näkyy jokaisesta mallista yhdistettyjä toimintatapoja. Mikään näistä malleista ei toimi päälle liimattuna yrityskulttuurin muutosta havittelevaan yritykseen, vaan muutos on hidasta ja vaatii omaan yritykseen sopivaa räätälöintiä. Nopeimmillaan muutos voisi toteutua niin, että räätälöity malli implementoidaan jo yrityksen perustamisvaiheessa.

Tutkimuksen tulokset herättävät monia kysymyksiä siitä, kuinka muutoksiin voidaan yritystasolla reagoida ja vastata, ja miten avoimempi yrityskulttuuri ja muuttuva asiantuntijuus entisestään lisää yritysten toimintatapojen murrosta. Muuttuva yrityskulttuuri kuitenkin luo mitä todennäköisemmin kasvua uusille liiketoimintamalleille, nopeamman ja tehokkaamman tuotantoketjun ja uusien tuotekehitysmallien kautta. Suomalaisen yritysten on hyvä olla mukana tässä muutoksessa aallonharjalla.

- *”Suomalaisen työn muutos”-tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta ymmärrystä Suomalaisen Työn Liitolle suomalaisten yritysten näkemyksistä suomalaisen työn ja yrityskulttuurin nykytilasta ja tulevaisuudesta.*
- *Tutkimus toteutettiin Case studyna marraskuussa 2014. Vastaajia oli yhteensä 6 yrityksen johtotehtävissä toimivaa henkilöä.*
- *Tutkimuksen toteutti Innolink Research Oy.*